

## El Tiempo y la Decisión en la Organización desde una Perspectiva Cultural\*

Juan Javier Saavedra Mayorga\*\*  
Universidad Militar Nueva Granada

Recibido: 01 de abril de 2006  
Aprobado: 11 de mayo de 2006

### Resumen

En este artículo se hace una aproximación al tema de la temporalidad de la decisión desde el punto de vista cultural. Se parte del modelo de los cinco niveles de complejidad para analizar, por un lado, los distintos tipos de decisión que tienen lugar en cada uno de los niveles organizacionales, sus rasgos culturales y la noción de tiempo subyacente; y las implicaciones que, para cada uno de los niveles y para la organización en su conjunto, tiene la noción de 'brecha' entre la decisión y la acción organizacional en tanto ésta es influida por el factor temporal.

### Palabras clave:

Decisión, cultura organizacional, brecha en la decisión, temporalidad, niveles organizacionales.

### Abstract

This article makes an approach to the topic of temporality of decision from a cultural point of view. The five-level model of organization proposed by G nelot will be used to analyze the different types of decisions that are made in each one of the organizational levels, their cultural features and the underlying notion of time; and the implications of the notion of 'gap' between decision and organizational action (as long as it is influenced by the temporary factor), for each one of the levels and for the organization as a whole.

### Key words:

Decision, organizational culture, decision gap, time, organizational levels.

\* El presente artículo sintetiza los resultados de una investigación teórica realizada por el autor a propósito de la relación entre el tiempo, la decisión y la cultura en las organizaciones. La investigación se inició con motivo del Tercer Colloque Th matique sur "la décision entre son amont et son aval" de l'Association Internationale et Interdisciplinaire de la D cision - A2ID, de la Universidad de Paris XIII.

\*\* Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia; Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia; estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión Universidad de Rouen, Universidad Paris XIII, Universidad Nacional de Colombia. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: [juan.saavedra@umng.edu.co](mailto:juan.saavedra@umng.edu.co).

## Introducción

Un tema relevante en teoría de decisiones aplicada a la gestión de organizaciones se refiere a las implicaciones que tiene el 'datar' las decisiones. Expresado en estos términos, el acto de 'datar' la decisión tiene al menos dos significados: el primero se refiere al acto de decidir cuándo se va a tomar la decisión definitiva con respecto a un asunto en particular. *En este caso, si bien la definición del momento en que se decidirá implica una decisión en sí misma, el problema fundamental se refiere a la consecución de la información necesaria para la definición de los criterios de valoración de las alternativas o cursos de acción posibles y para la toma de la decisión.* En últimas, es un problema relativo al *mecanismo de la toma de decisiones* y está relacionado con variables cognitivas (en razón a que la fijación del plazo para la toma de la decisión depende de la valoración que realice el 'decisor' con respecto al tiempo que le tomará adquirir el conocimiento suficiente de la situación para poder llegar a una decisión consecuente con el que, en su concepto, es el 'estado real' de cosas).

El segundo significado hace referencia a las implicaciones de determinar en qué momento tendrá lugar la *acción* que constituye la *materia* o contenido de la decisión. *Entendido de esta forma, el problema del tiempo en/de la decisión es susceptible de ser abordado desde el punto de vista organizacional, y está relacionado con las capacidades de ejecución de la decisión.* En otras palabras, se trata de examinar si los individuos en la organización en realidad se encuentran en capacidad de ejecutar las acciones en el plazo y magnitud en que se decidió que se llevarían a cabo. Históricamente las aproximaciones a este problema han girado en torno al tema de la estructura

organizacional, el proceso administrativo, el manejo de los recursos y los flujos de información, y su funcionalidad con respecto a los objetivos organizacionales.

El presente texto aborda los asuntos planteados por ambas perspectivas, centrando el análisis en la organización como un sistema social cuyos fines y configuración interna determinan el tipo de decisiones que toman los individuos, y en donde las variables derivadas de las interacciones entre su miembros influyen la forma particular en que tales decisiones son tomadas. En el texto se intenta mostrar a la organización como una instancia particular de decisión, sosteniendo la posición de que el estudio del proceso de toma de decisiones, a nivel organizacional, debe ir más allá de la noción de racionalidad y de los factores que la determinan, para centrarse en los factores no-racionales del proceso, los cuales son justamente los que se derivan del carácter de formación social que posee la organización. En el artículo se discute, además, la afirmación según la cual “decidir es transformar la voluntad en acto” (Aktouf, 1998), y se analizan las implicaciones que ello tiene para la organización desde una perspectiva cultural.

## 1. Racionalidad y decisión

Desde el punto de vista de la organización, en las aproximaciones al problema de la toma de decisiones pueden distinguirse dos géneros de preguntas que caracterizan dos caminos complementarios (Ansoff, 1976). Por un lado, se encuentran los cuestionamientos relacionados con la forma en que las personas, y en particular los cuadros directivos, toman las decisiones. Los aportes conceptuales en este campo

conforman lo que se conoce como *teoría de la decisión* y en ella confluyen diversas disciplinas, particularmente la filosofía, la psicología, las matemáticas y la economía. El segundo camino busca “estudiar las alternativas y sus consecuencias [así como] una comprensión de la naturaleza y estructura de las decisiones” (Ansoff, 1986, p. 32). Este camino abandona el enfoque psicológico para concentrarse en el ambiente en el cual se toman las decisiones y en el tipo de variables que entran en juego en el proceso.

Partiendo de estas dos tipologías principales, se puede identificar una gran diversidad de aproximaciones con respecto al problema de la decisión, cada una de las cuales ha llegado a constituirse en una disciplina con un relativamente alto grado de diferenciación y especialización. Es así como, con respecto a la decisión, puede estudiarse el mecanismo en sí (la racionalidad, el conocimiento previo que supone la elección, el análisis de las situaciones); las relaciones con los otros en lo concerniente a la decisión (conflictos de intereses, luchas por el poder); las capacidades para procesar informaciones dispersas y transformarlas en una decisión; el mecanismo de transformación en datos aceptados y motivadores para otros; y el componente no-racional del proceso (la intuición, los valores y las creencias del 'decisor') (Aktouf, 1998).

Más allá de esta diversidad, las aproximaciones más influyentes al tema son aquellas que parten del concepto de racionalidad y que, ya sea a favor o en contra, abordan las nociones fundamentales del modelo clásico de decisión racional. Dentro de este modelo la 'racionalidad procedural'<sup>1</sup>, en particular, está

relacionada con la idea de que la toma racional de decisiones consiste en la elección de medios que posibiliten la consecución de fines específicos, los cuales están determinados por los deseos y creencias individuales. El hombre, entonces, es un ser racional en tanto escoge los mejores medios para conseguir determinados fines. Así, “llegamos a la toma de decisiones con un inventario previo de fines deseados, y la racionalidad tiene que ver con el cálculo de los medios para nuestros fines” (Searle, 2000, p. 14).

Este concepto de racionalidad es compartido por autores como Simon, para quien la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas (Simon, 1972). El aporte de Simon radica en su distinción entre la racionalidad objetiva (en la que se toma la decisión correcta para maximizar unos valores dados en una situación dada) y la subjetiva (en la que se maximiza la consecución de los fines con relación al conocimiento real del sujeto), y en su afirmación de la imposibilidad de actuar de acuerdo con la primera de ellas, dados los límites cognitivos del ser humano<sup>2</sup>.

La crítica de Simon al modelo de decisión racional no toca sin embargo un punto importante de la argumentación: el supuesto de que la 'elección' de los fines no está sujeta a la misma lógica que guía la elección de los medios, sino que aquella tiene lugar en un ámbito psicológico distinto. De hecho, la circunscripción del concepto de racionalidad a la elección de medios obedece a una característica propia de nuestra cultura intelectual, cuya tradición, en palabras de Searle, “se remonta

a la afirmación de Aristóteles de que la deliberación es siempre sobre los medios, nunca sobre los fines, que continúa en la famosa afirmación de Hume de que 'la razón debe ser la esclava de las pasiones' y la de Kant de que 'aquél que quiere el fin quiere los medios'" (Searle, 2000, p. 18). En otras palabras, según esta tradición, dada una particular disposición (*previa* al proceso de decisión racional) de deseos, creencias y objetivos, la elección de los medios para la consecución de tales objetivos se realiza dentro de los límites de la racionalidad humana. De esta forma, de acuerdo con la escuela 'comportamental' que Simon lidera, el 'decididor' está imposibilitado para una elección enteramente racional tan solo en virtud de los límites propios de su capacidad cognitiva (imperfección del conocimiento, dificultades de anticipación e imposibilidad para determinar el alcance de las posibilidades del comportamiento).

Por su parte, la crítica contemporánea al modelo de decisión racional avanza un paso más, al intentar explicar el vínculo existente entre la decisión y la acción, y particularmente al tratar de explicar porqué la toma de la decisión de manera racional, no determina necesariamente la realización efectiva de la acción, dándose el fenómeno de 'debilidad de la voluntad' (Schick, 1999). Ello ha llevado a una serie de cuestionamientos con respecto a los supuestos en los que descansa el modelo clásico de racionalidad, cuyo argumento gira alrededor del reconocimiento de que *los factores 'irracionales' son inherentes al proceso de decisión y su presencia, al contrario de lo afirmado por la noción clásica de racionalidad, no constituye una excepción sino que precisamente ella es la que otorga el carácter de libertad a la elección*<sup>3</sup>.

El vínculo entre racionalidad, decisión y

libertad se da entonces a través de lo que podrían denominarse los 'factores no - racionales' de la toma de decisiones. Tales factores adquieren particular relevancia en el ámbito de la decisión organizacional, si se entiende a la organización como una formación social compleja (Mayntz, 1987) cuyos miembros entran en contacto recurrentemente, configurando una red de interacciones y representaciones compartidas. *Este punto de vista lleva a considerar la influencia decisiva que sobre el proceso mismo de toma de decisión tienen, no solamente los factores psicológicos del individuo, sino también los factores derivados de su pertenencia a un determinado grupo social.* Si a ello se agrega el reconocimiento de que la organización no constituye un 'ambiente neutro' para la toma de decisiones individuales, sino que en cierta medida, determina el tipo de decisiones que toma el individuo y la forma

<sup>1</sup> Cadet, B. (2000) distingue tres tipos de racionalidad: axiomática, criterial y procedural. No obstante la diferenciación entre ellas (la racionalidad axiomática consiste en verificar que los valores utilizados por el 'decididor' se ajustan a principios lógicos enunciados en forma de axiomas; la racionalidad criterial, por su parte, se refiere a la elección de acciones de tal forma que se maximice o minimice, según el caso, un criterio definido con anterioridad; por último, la racionalidad procedural "consiste en determinar el valor de las informaciones presentes en el campo informacional, de tal forma que sólo se retengan aquéllos que resulten pertinentes para el 'decididor"; estas distintas formas responden, en virtud de sus supuestos básicos, a una misma noción clásica de racionalidad.

<sup>2</sup> "El comportamiento real no alcanza la racionalidad objetiva [...] por lo menos de tres maneras: 1) La racionalidad exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. En realidad, el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario [imperfección en el conocimiento]; 2) Dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia al asignarles valores. Pero solo es posible anticipar de manera imperfecta los valores [dificultades de anticipación]; La racionalidad exige una elección entre todos los posibles comportamientos alternativos. En el comportamiento real sólo se nos ocurren unas pocas de éstas posibles alternativas [alcance de las posibilidades de comportamiento]" (Simon, 1972, p.77-78).

<sup>3</sup> Cf. Searle (2000). A esta discusión volveremos más adelante, cuando abordemos el concepto de 'brecha' en la decisión.

en que dicho proceso se lleva a cabo<sup>4</sup>; entonces el análisis de la decisión desde el punto de vista organizacional debe incluir necesariamente la consideración de los factores que emergen de la interacción de los individuos en la organización, y que son de índole no-racional<sup>5</sup>.

La organización es una instancia de decisión en el sentido en que la naturaleza de las decisiones que en ella se toman difiere de las que toman los individuos obedeciendo a sus intereses particulares, o en el marco de su pertenencia a otros sistemas sociales. El carácter organizacional de una decisión está dado, entonces, por el hecho de que responda a las necesidades de funcionalidad de la organización en su conjunto, o de una parte de ella. Pero en tanto tipo particular de formación social, la organización es un entramado de relaciones que se sustentan en factores afectivos, no-racionales. Es desde este punto de vista que se sostiene que el estudio de la toma de decisiones, a nivel organizacional, debe considerar la influencia que tales factores no-racionales tienen en el proceso.

## 2. La cultura organizacional

Como se mencionó, el análisis de la decisión desde el punto de vista organizacional privilegia la consideración del ambiente de la toma de decisiones y de las variables que entran en juego (Ansoff, 1976). Desde este punto de vista, resulta particularmente interesante el análisis del problema desde una perspectiva que ha venido siendo desarrollada durante los últimos años por los teóricos de la gestión, influenciados por las ciencias del comportamiento y la vida social: la perspectiva de la cultura organizacional. La ventaja de la

aproximación cultural a la organización es que dirige la atención a factores que no habían sido tenidos en cuenta por la teoría de la organización tradicional, al mostrar que la organización descansa esencialmente en sistemas de significados compartidos y que su gestión no entraña únicamente un problema de diseño estructural sino que va más allá, al tratar con las variables que emergen de la interacción social (Morgan, 1989, p. 122). *En lo relacionado con el problema de la decisión, la aproximación de la organización como un sistema socio-cultural permite comprender la influencia que las variables contextuales tienen sobre la toma de las decisiones, así como aproximarse a la forma en que los factores derivados de la interacción social influyen en este proceso. A continuación se precisa a qué nos referimos al hablar de cultura de un grupo social.*

La Cultura es un “un conjunto articulado de maneras de pensar, de sentir, de obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (Rocher, 1985, p. 112). Esta acepción del término 'Cultura' hace explícito, en primer lugar, el carácter 'totalizante' de la cultura en la medida en que incluye dentro de ésta todas las maneras de pensar, sentir y obrar de un conjunto de individuos, es decir, su sistema de creencias, valores, supuestos fundamentales, etc.; en suma, toda la actividad cognoscitiva, afectiva y conativa de los individuos (Rocher, 1985)<sup>6</sup>. En segundo lugar, plantea la posibilidad de que las maneras de pensar, sentir y obrar tengan un grado variable de formalización, el cual puede oscilar entre la ausencia total de ésta (como en el caso de las formas adoptadas por el grupo para el establecimiento y mantenimiento de



relaciones interpersonales y con otros grupos), hasta un alto grado de formalización (como la que se refleja, por ejemplo, en los manuales de convivencia y en su nivel variable de aceptación y acatamiento por parte del grupo u organización). En tercer lugar, una característica esencial de la cultura es que ésta es 'compartida' por una pluralidad de personas. De esta forma, la cultura adquiere una dimensión esencialmente colectiva: un fenómeno es cultural tan sólo en la medida en que ha surgido *de la interacción* de un grupo de individuos al interior del cual adquiere legitimidad. La cultura es, desde este punto de vista, una *emergencia*<sup>7</sup> de lo social<sup>8</sup>.

A nivel organizacional, la cultura se constituye en un marco de referencia compartido con base en el cual se fijan los modos de pensar, creer y actuar al interior de la organización (Etkin y Schvarstein, 1995), y que se encuentra sustentado en un sistema de valores cuya principal función es la de proteger al grupo (organización) de los elementos exteriores y mantener el equilibrio interno de las relaciones sociales (Dupriez et Vanderlinden, 2002)<sup>9</sup>.

## 2.1. La cultura y la noción de temporalidad

Un análisis de la temporalidad de la decisión desde el punto de vista cultural requiere la consideración del tiempo en tanto es un rasgo que define y otorga identidad<sup>10</sup> al fenómeno organizacional, y en tanto noción percibida por parte de los miembros de la organización.

En lo relacionado con la primera de tales aproximaciones, Etkin y Schvarstein (1995) distinguen a nivel organizacional, el tiempo

externo (aquél que se constituye en una unidad que toma el observador para referenciar realidades organizacionales) del tiempo interno (que es el tiempo que ellas mismas elaboran y con el cual operan en el espacio de sus actividades), enfatizando en el carácter dialógico de dicha coexistencia. El papel de la administración, en lo relacionado con este aspecto de la dimensión temporal, es buscar la congruencia entre los tiempos internos, y entre éstos y su tiempo externo de tal forma que se garantice la permanencia del sistema.

<sup>4</sup> La función de la organización, para Simon, es justamente la de situar a los miembros en un ambiente psicológico que adapte sus decisiones a los objetivos de la organización y que les proporcione la información necesaria para tomar estas decisiones (Simon, 1986).

<sup>5</sup> Entendiendo la racionalidad en el sentido antes expuesto.

<sup>6</sup> Como se supondrá, el carácter 'totalizante' de la Cultura debe ser matizado en función del ámbito de aplicación del concepto. De esta forma, dentro de la cultura de la organización no se incluye la totalidad de valores, supuestos y creencias de los individuos que la conforman, sino solamente aquéllos que son compartidos y que sirven como marco de referencia para la acción organizacional.

<sup>7</sup> Entendemos por emergencias aquéllas "cualidades o propiedades de un sistema que presentan un carácter de novedad con relación a las cualidades o propiedades de los componentes considerados aisladamente o dispuestos en forma diferente en otro tipo de sistema [...] La emergencia es un producto de organización que, aunque inseparable del sistema en tanto que todo, aparece no solamente a nivel global, sino eventualmente a nivel de los componentes" (Morin, 1993, p. 129-131).

<sup>8</sup> Desde esta perspectiva, un individuo que participa de un número variable de grupos y ambientes sociales y que hace parte de una o más organizaciones, posee rasgos culturales que han sido 'adquiridos' en el curso de su interacción en tales ambientes y, si bien su forma particular de asimilar el tejido de rasgos culturales lo distingue del resto de individuos y le otorga, en cierto sentido, su identidad en tanto individuo, la formación de aquéllos no pierde por ello su carácter esencialmente social.

<sup>9</sup> Expresado en otros términos, la cultura tiene como principal función posibilitar la adaptación externa y la integración interna del grupo con el fin de garantizar su supervivencia en el tiempo (Schein, 1988).

<sup>10</sup> La identidad es un 'metaconcepto' del análisis organizacional que incluye todos aquéllos aspectos que permiten distinguir a una organización como singular y diferente de las demás. Es, en últimas, "todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización" (Etkin y Schvarstein, 1995, p. 158) y encuentra su materialización en su estructura (la forma que asume una organización en el aquí y ahora concretos).

Por otro lado, *la noción particular que acerca del tiempo poseen los miembros de una organización o de un grupo social, se considera como uno de los componentes de la cultura de dicha organización o grupo.*

Para tratar este punto se recurre al modelo cultural de Schein (1988) y, más específicamente, a su caracterización de los elementos que conforman la cultura de una organización. En su concepto, la cultura de una organización es “un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración externa –, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988, p. 26).

De acuerdo con tal definición y con la argumentación subsiguiente, cabe distinguir tres niveles en la cultura de una organización, cada uno de los cuales presenta un grado distinto de profundidad y para cuyo análisis se requieren niveles variables de abstracción y conocimiento de la organización. En un primer nivel se encuentran las producciones y artefactos culturales. Este es el nivel más visible de la cultura y está dado por el entorno físico y social del grupo cultural. En él se encuentran, entre otros elementos, el espacio físico, el lenguaje escrito y hablado, los ritos, mitos y símbolos y la conducta expresa de los miembros del grupo u organización. Los componentes de este nivel cultural son relativamente sencillos de distinguir, pero su significado no resulta tan claro a menos que se tenga una percepción de las creencias y supuestos sobre los cuales

descansan.

En un nivel más profundo se encuentran los valores del grupo, que son las nociones compartidas acerca de lo que 'debe' ser, a diferencia de lo que 'es'. En este nivel se encuentran las creencias comunes, articuladas como un conjunto de formas de actuar y de pensar que sirven como referente para regular y evaluar la conducta de los miembros. Este nivel es más profundo que el anterior y su desentrañamiento, por parte de un observador externo, requiere un mayor nivel de conocimiento del grupo social y, por parte de un miembro de la organización o grupo cultural, un mayor esfuerzo de abstracción de las variables contextuales.

El nivel más profundo, que podría denominarse propiamente como la 'esencia' de la cultura, es el que está conformado por las presunciones subyacentes básicas del grupo social. Aquí se encuentran todos aquéllos postulados que son aceptados tácitamente por los miembros de una organización o de un grupo social determinado y acerca de cuya validez existe un cierto consenso. De una u otra forma, están implícitas en la conducta de sus miembros y, desde ese punto de vista, resulta particularmente difícil su desentrañamiento y, aún más, su modificación. Es dentro de dichas presunciones básicas que se encuentran las nociones con respecto a la naturaleza de la realidad, al tiempo y al espacio<sup>11</sup>.

Los supuestos que poseen los integrantes de una organización con respecto al tiempo incluyen, por ejemplo, su noción particular acerca de su divisibilidad o indivisibilidad; su determinada orientación con respecto al pasado, el presente y el futuro (Easton, de la

1978); su horizonte de acción y proyección (íntimamente vinculado con dicha orientación); y abarcan incluso la noción de los miembros acerca de la forma correcta e incorrecta de utilizar el tiempo. Todos estos supuestos tienen implicaciones concretas en el modo de operación de la organización y, asociados a los demás factores estructurales, configuran el tiempo interno de la misma.

Estos supuestos con respecto al tiempo están influenciados además por aquéllos que caracterizan el ambiente cultural en que se desenvuelve la organización. En otras palabras, la percepción que los miembros de una organización tienen con respecto al tiempo depende de múltiples variables, entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

La cultura nacional. La noción que en cada país o región geográfica se tiene del tiempo depende, en gran medida, de su tradición y de los valores predominantes. A este respecto Hall (1977, citado por Schein, 1988, p. 103-104) menciona por ejemplo, la diferencia que existe entre el concepto monocrónico del tiempo que caracteriza a los directivos norteamericanos (como “una línea infinitamente divisible que puede ser separada en compromisos y otros compartimentos, pero en la cual no se puede hacer más de una cosa a la vez”) con respecto a la noción policrónica de los japoneses (para quienes el tiempo es “una especie de espacio (sic) definido más por lo que llega a hacerse que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente”). Estos rasgos diferenciales marcan una divergencia importante en el proceso mismo de la toma de decisiones, e en en

influyen en los criterios de evaluación de la eficacia del proceso.

El sector de actividad. La percepción del tiempo difiere sustancialmente si se habla de una empresa que pertenece al sector de las telecomunicaciones o a la industria manufacturera, por ejemplo. Mientras la primera desarrolla sus actividades en tiempo real, y la noción predominante es la velocidad de reacción y cubrimiento; los ciclos asociados a las actividades de la industria manufacturera son más pausados. En efecto, la transformación de un producto implica no solamente flujos de información sino, sobre todo, flujos físicos de materiales, equipos y productos con diversos niveles de transformación, todo lo cual impone la necesidad de acompasar distintos ritmos y ciclos, con implicaciones en la duración total del proceso. Aquí la velocidad entra en juego, no en tanto objetivo en sí misma, sino en tanto uno de los atributos de la calidad.

El oficio predominante en la organización. Así, la noción de tiempo de una organización conformada predominantemente por ingenieros no es la misma que la de una compañía de teatro, por ejemplo. El tiempo del ingeniero es exacto, monocrónico, lineal, en tanto trata con sistemas mecánicos, no-complejos, en los que predomina la lógica de la claridad, de la precisión.

<sup>11</sup> Los demás conjuntos de presunciones básicas que hacen parte de este nivel cultural son la relación con el entorno, la naturaleza del género humano, de la actividad humana y de las relaciones humanas.



Por su parte, el artista trata con sentimientos, pasiones, en general con factores no-rationales, y en ese sentido su tiempo es variable, policrónico, y la lógica de su oficio es la lógica de la ambigüedad, de la incompletud, de la no-linealidad.

## 2.2. La organización como un entramado de subculturas

Como se observa, en tanto emergencia de lo social la cultura de una organización no se da 'en el vacío', sino en el marco de un contexto y de un momento precisos. En este sentido, es producto de un ambiente y un espacio social definidos y de ahí que no se pueda hablar de cultura en sentido abstracto, sino que, en tanto fenómeno, se circunscriba a determinadas instancias sociales. Es por ello que se habla de la cultura de un país, de un pueblo, de un grupo étnico, de una organización, etc. Desde este punto de vista, la organización, como sistema social, es tan sólo una de las instancias 'productoras' de cultura y como tal debe suponerse en interacción permanente con tipos de cultura más globales, como es el caso de la cultura nacional (Hofstede, 1997), cuyos supuestos, valores y prácticas influyen los de la organización a través de la mediación de los componentes estructurales de ésta; o más específicos, como el caso de las culturas propias de los distintos grupos que integran la organización.

Si se entiende a la organización como un sistema social (Luhmann, 1990) que, en cuanto tal, está inmerso dentro de un sistema más amplio y en cuyo interior coexisten diversos subsistemas sociales, entonces es posible comprender la cultura

de la organización no como una estructura monolítica, unívoca y homogénea, sino como un sistema más o menos coherente de subculturas (o micro culturas) propias de los subgrupos humanos que la conforman, cada uno de las cuales tiene sus propias formas de relación con el trabajo y con la organización, sus propias percepciones y su patrimonio común de experiencia (Sainsaulieu 1977, citado en Thévenet, 1992), sus propios valores, supuestos, creencias compartidas y nociones del tiempo, todas ellas en virtud de su procedencia, de la naturaleza distintiva de su trabajo, de su edad, de su rango dentro de la organización, y en fin, en virtud de todos aquellos aspectos que los vinculan a grupos sociales específicos dentro y fuera de la organización<sup>12</sup>.

Cabe ahora preguntarse con base en qué criterios se define una subcultura en relación con una cultura más global o, en otras palabras, cuáles son los criterios que sirven para subdividir la cultura de un grupo social específico en una serie de componentes más o menos discretos, y más o menos diferenciados. Este es, ciertamente, un aspecto que ha sido poco tratado en la literatura que aborda el problema de la cultura organizacional, y resulta apenas lógico en la medida en que, guardando las proporciones, la dificultad para situar una 'subcultura' particular dentro de una 'cultura' más amplia y definir sus características, es similar a la que se presenta cuando se trata integrar esta última dentro del concepto de 'civilización' (Rocher, 1985). Tal como sucede con cualquier otra clasificación en ciencias sociales, la definición de los límites de una subcultura, su diferenciación con respecto a otra y su vinculación dentro de una cultura más amplia se realiza en función del 'cuadro de lectura' utilizado para el análisis organizacional y de su consideración

de las variables privilegiadas de análisis.

Ya se mencionaron algunos de los criterios utilizados (la naturaleza del trabajo, la edad, rango jerárquico, el grupo social y étnico al que pertenece el individuo, etc.) para la definición de una subcultura. Cada uno de ellos ha servido para atribuir a cada subgrupo de trabajo determinados atributos que lo distinguen de la organización, considerada ésta como una totalidad más o menos homogénea.

De esta forma, en la medida en que el individuo pertenece a distintos grupos sociales, dentro y fuera de la organización, hace parte por tanto de distintas culturas y subculturas. Así, un trabajador en una organización tiene rasgos culturales generales que comparte con sus compatriotas (influencia de la cultura nacional), con aquéllos que tienen su misma profesión (influencia del oficio), con aquéllos que trabajan en su misma empresa (influencia de la cultura propia de la organización), con quienes comparten su rango (influencia de la posición en la jerarquía), con sus coetáneos (influencia de la edad), etc. Es por ello que un cuadro de análisis cultural en la organización tendrá una mayor capacidad explicativa en la medida en que considere la diversidad de procedencias del individuo e incorpore la multiplicidad de lógicas a las cuales éste obedece en función de dicha diversidad.

### 3. La Organización como un Metasistema de Cuatro Niveles

Existe una perspectiva de análisis cultural de las organizaciones que no ha sido lo suficientemente explorada en la literatura sobre el tema. Ésta es la de *asumir, como criterio*

*rector de la definición de subcultura, la lógica que guía el trabajo del individuo en función del nivel de complejidad en que se ubique éste dentro de la organización.* En esta sección se utiliza el modelo de los 4 niveles de complejidad, desarrollado por Mèlèse y Gènelot (Gènelot, 1998, Maréchal, 1999), en un intento por usarlo como matriz de análisis cultural en las organizaciones.

#### 3.1. El modelo

El modelo de Mèlèse - Gènelot parte de la consideración de la organización como una jerarquía de sistemas de control, en donde “cada nivel superior le otorga una coherencia y una convergencia a los niveles inferiores, en el campo de los fines, de las estructuras, de las acciones producidas; los dirige, los regula y les otorga sentido” (Gènelot, 1998, p. 146).

Con base en dicha conceptualización, el modelo entiende la organización como un metasistema<sup>13</sup> de cuatro niveles (Gráfico 1), los cuales se encuentran relacionados de manera recurrente en un movimiento de producción recíproca: “los niveles inferiores son indispensables para los niveles superiores, en tanto son los que realizan las actividades gracias a las cuales los niveles superiores pueden ejercer su función. La actividad de un nivel inferior es la sangre que irriga el cerebro en el nivel superior. Si la sangre falta, el cerebro no puede funcionar.

<sup>12</sup> Para Dupriez y Vanderlinden (2002), por ejemplo, la cultura organizacional se encuentra influenciada y enmarcada por la cultura nacional y por la 'cultura del oficio' (culture du métier), entendida esta última como un conjunto de saberes, de saber-hacer, de saber-estar o de reglas de acción propias de la profesión, y que va más allá del personal de una empresa para extenderse a todo un sector o rama de actividad.

<sup>13</sup> Se entiende por 'metasistema' un sistema que engloba otro y le otorga sentido (Gènelot, 1998).

El nivel superior aporta el sentido, el nivel inferior aporta la existencia: se producen el uno al otro” (Génelot, 1998. p. 147).

Los niveles del metasistema-organización son: el nivel de explotación, el de gestión, el de evolución y el de mutación, todos los cuales actúan “sobre un nivel cero, que es el nivel operativo, el nivel físico, el de la realización concreta del trabajo” (Génelot, 1998, p. 152). Cada uno de tales niveles posee su propia lógica, su propio dominio de validez, su propio lenguaje y sus métodos particulares<sup>14</sup>.

A medida que se aumenta de nivel, las funciones se complejizan y se debe hacer frente a un mayor grado de incertidumbre en la toma de decisiones. Las características y lógica propias de cada nivel permiten definir la noción temporal que le es propia y el tipo de decisión que tiene lugar en cada uno de ellos.

El Nivel 0 (**Operación**) tiene como principal función la realización de la operación física del trabajo. Es el que tiene más directa relación con la producción de bienes o la prestación de los servicios de la organización. Su lógica es la de la producción física y su lenguaje es el del contacto directo con el objeto de transformación.

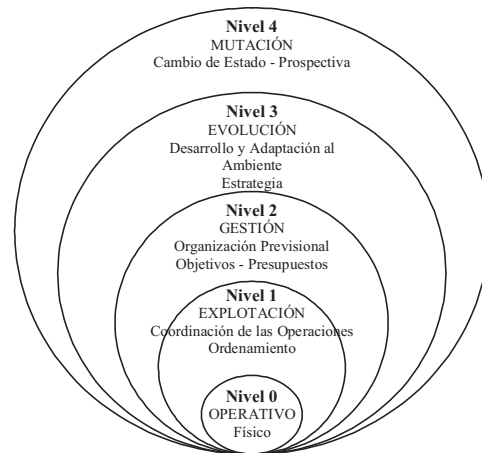
El nivel 1, o función de **Explotación** o coordinación de actividades, organiza la manera en que se realiza el trabajo y se refiere concretamente al ordenamiento y la disposición de los medios necesarios para la realización de la tarea del día a día. Su lógica es la del ordenamiento y de la coordinación de la operación y su lenguaje es el de los procesos.

El nivel 2, o nivel de **Gestión**, es la función que coordina el nivel de explotación, fijándole sus objetivos y articulando los medios para su cumplimiento. En este nivel se hace la planificación anual, los presupuestos, los programas de trabajo y la consecución de los recursos de operación de corto plazo. Su lógica es la de la planificación, la previsión y el control.

El nivel 3, o función de **Evolución**, “se encarga de percibir los cambios del ambiente, interno y externo, y de indicar a la función de gestión cómo debe evolucionar” (Génelot, 1998, p. 153). Su lógica es la de la anticipación, la estrategia y la eco-evolución.

Por último, el nivel 4 es el de la **Mutación**, es decir, aquél en el cual se prevén los cambios de estado de la organización a largo plazo. Su lógica es la de la prospectiva, la de la previsión de escenarios posibles y deseables, y se orienta sobre todo al examen de tendencias y rupturas a gran escala y en períodos prolongados de tiempo.

Gráfico 1. Los niveles de lógica del metasistema organizacional



Fuente: Génelot (1998, p. 153)

### 3.2. Sus implicaciones

Un punto importante del modelo es que, dada la referencia a la noción de metasistema de regulación y control, los mencionados niveles no se refieren a la estructura jerárquica de la organización, sino a distintas funciones con lógicas diferenciales. *La principal implicación de esta característica del modelo, desde el punto de vista cultural, se encuentra en que una persona puede encontrarse, y de hecho se encuentra, inmerso en más de un nivel de complejidad en función de la naturaleza propia de sus funciones en la organización, de tal forma que su comportamiento estará orientado por lógicas distintas dependiendo de la circunstancia en que se encuentre y del rol que deba asumir en cada circunstancia.* Una aproximación de esta naturaleza compleja y enriquece el análisis en contraposición con aquéllos modelos que utilizan la posición en la estructura jerárquica como cuadro principal de análisis<sup>15</sup>.

En lo que se refiere a la dimensión cultural, puede afirmarse que, *en virtud de la existencia de lógicas, dominios de validez y lenguajes diferenciales, en cada uno de los niveles de la organización se van desarrollando configuraciones culturales distintas, las cuales obedecen, en lo específico, a la noción de temporalidad que es propia de cada nivel y al tipo de decisión que en cada uno de ellos se toma*<sup>16</sup>.

En el nivel 1, si bien la función de coordinación incluye un cierto componente de 'temporalización' y previsión, *su dominio de validez es el tiempo real, el tiempo de la operación.* El horizonte temporal del nivel de **Explotación** está estrechamente relacionado con los ritmos de la producción y de ahí que se afirme que su lenguaje es el lenguaje de los procesos. Sivadon y

Fernández (1987) muestran cómo una consecuencia del carácter propio del tiempo a este nivel, en las empresas industriales contemporáneas, es que se convierte en un tiempo *fragmentado* en virtud del alto grado de parcelación y subdivisión de tareas y funciones. Este tiempo fragmentado, enfrentado con el carácter lineal del tiempo cotidiano, produce en algunos individuos 'discordancias temporales', que no son otra cosa que manifestaciones psicopatológicas del choque de dos nociones temporales contradictorias.

Las decisiones que se toman en este nivel son de carácter 'corriente' y están orientadas al cumplimiento de metas operativas de muy corto plazo. Tales decisiones absorben gran parte de la energía total de la empresa en la medida en que una alta proporción de

<sup>14</sup> Cf. Génelot (1998) y Maréchal (1999) para una exposición exhaustiva del modelo.

<sup>15</sup> Cfr., por ejemplo, la tipología de Mintzberg (1999), según la cual la organización está compuesta por cinco partes fundamentales: la cima estratégica, la línea jerárquica, el centro operativo, el apoyo logístico y la tecnoestructura.

<sup>16</sup> En relación con el tema de la decisión, existen diversas tipologías, entre las cuales la más común es aquella que reconoce la existencia de tres clases de decisiones: la estratégica, la administrativa y la operativa. Si bien existen algunas diferencias en lo relacionado con el alcance de cada una de tales categorías (Aktouf, 1998; Ansoff, 1986; Mintzberg, 1979), los teóricos coinciden en asignar a la decisión estratégica un carácter de globalidad con respecto a la organización y de orientación hacia el entorno, hacia las variables ambientales, y en afirmar que se encuentra guiada por un horizonte temporal de largo plazo. Por otro lado, entienden la decisión administrativa desde el punto de vista de la articulación de recursos para el cumplimiento de los propósitos de la organización, en un horizonte de mediano plazo. Por último, asignan a la decisión operativa (o corriente, en algunas clasificaciones) el papel de verificar el cumplimiento de los procesos y métodos de trabajo, y le atribuyen un horizonte temporal de muy corto plazo. Esta clasificación no incluye el componente esencialmente dinámico y prospectivo de la función de mutación, razón por la cual no ha sido utilizado en este artículo como cuadro principal de análisis de la decisión organizacional.

los miembros de la organización ejercen labores concernientes a este nivel de operación. El nivel de incertidumbre asociado a ellas es relativamente bajo en cuanto las variables que entran en juego son reducidas y las relaciones entre ellas, bien conocidas.

El nivel 2 o de **Gestión** tiene la función de *articular la noción de inmediatez que caracteriza el nivel de Explotación, con la lógica de más largo plazo propia del nivel de Evolución*. A diferencia del nivel de Explotación, al que regula y define sus metas de operación, en este nivel tiene lugar una temporización que es propia a su función de previsión y planificación. El grado de conocimiento acerca de la organización y de sus ritmos y cadencias debe ser tal que se encuentre en capacidad de traducir, en términos operativos, las estrategias definidas en el nivel estratégico. *El concepto importante en este nivel es el de 'sincronización', el cual hace referencia justamente a la acción de acompasar los ritmos operativos de la organización, con el horizonte de proyección que resulta de la formulación y desarrollo de la estrategia*. Por tal razón, la actitud predominante a nivel cultural, es una tendencia a valorizar aquellas posturas de carácter práctico, esto es, aquellas que tienen asiento en la realidad y cuya puesta en práctica es un asunto de operacionalización.

En concordancia, más allá de la ambivalencia temporal propia de este nivel, su horizonte temporal predominante es el corto plazo, con períodos anuales: es el tiempo de los presupuestos, de los planes operativos y los períodos fiscales. De ahí que las finanzas y, más específicamente, el análisis financiero se conviertan en un elemento importante de control de gestión a este nivel.

Las decisiones que se toman en el nivel de Gestión son las propiamente administrativas, las cuales están orientadas, principalmente, a orientar la disponibilidad de medios y su combinación para el logro de los objetivos parciales que conducirán a la realización de las metas globales de la empresa (Aktouf, 1998). Dependiendo de la estructura propia de la organización, pueden abarcarla en su conjunto o pueden concernir a un área de negocio específica. En cualquier caso, *el rasgo que define la decisión a este nivel es su carácter de mediación entre el mediano y el muy corto plazo, entre la lógica de la estrategia y la lógica de la operación*.

El nivel 3 o de **Evolución** tiene un dominio de validez que *se extiende al mediano y largo plazo, dentro de una lógica de co-evolución con el ambiente de la organización*, no simplemente en el sentido de una adaptación de ésta a su entorno, sino de una construcción y producción recíproca de espacios de acción. Ello implica del administrador un amplio conocimiento de la organización, pero también un amplio conocimiento acerca de la industria y, en general, del ambiente de los negocios. El espíritu pragmático del nivel de gestión cede lugar aquí a una actitud de proyección, orientada a la elección y posicionamiento de la organización dentro de su rama de actividad. De igual forma, los valores privilegiados en este nivel son, por un lado, la capacidad de previsión de las variaciones externas y, por otro, la capacidad de adaptación e influencia sobre el ambiente.

En lo relacionado con la decisión estratégica, algunos autores enfatizan su orientación hacia afuera de la organización (Ansoff, 1986), en tanto otros hacen énfasis en su alcance al interior de la misma y en el horizonte temporal que le es propio



(Mintzberg, 1979; Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999).

Por último, el nivel de **Mutación** encuentra su *dominio de validez en el muy largo plazo*. La orientación práctica del nivel de Gestión y la Eco-adaptativa del nivel de Evolución dan paso a la lógica Prospectiva del desentrañamiento de escenarios probables y deseables de acuerdo con la previsión de tendencias y rupturas a gran escala. Es solamente en este nivel de complejidad que se puede pensar en la noción de cambio cultural en tanto mecanismo destinado al aprovechamiento de oportunidades de amplio espectro para la organización, mientras que en los niveles inferiores las posibilidades de intervención se circunscriben a los elementos estructurales de la misma. El conocimiento de las operaciones propias de la organización deja de ser un valor deseable para dar paso a la capacidad de percibir su lógica de funcionamiento y los ritmos que le son propios, así como el grado y dirección de evolución de su macro ambiente.

A este nivel corresponde una decisión de mutación propiamente dicha, la cual ha sido vagamente incluida por las tipologías al uso dentro de la decisión estratégica. No obstante, su marcada orientación hacia el futuro lejano y hacia el ambiente más amplio la enmarcan dentro de una lógica distinta.

Como se mencionó, la existencia y producción recíproca de estos distintos sistemas permiten una aproximación a la organización que la considere, no ya como un todo homogéneo sino como un metasistema con multiplicidad de lógicas y propósitos, en cada uno de los cuales se privilegian determinados valores,

capacidades y prácticas (cuya coexistencia da lugar a la emergencia de distintos tipos de configuración cultural), y en los cuales se toman distintos tipos de decisiones. De hecho, el propósito de utilizar un modelo de esta clase en el análisis organizacional es, en últimas, develar la existencia de estas lógicas diferenciales, de las distintas configuraciones culturales y de los supuestos y nociones fundamentales con respecto al tiempo que son propios de cada nivel, para así aprehender la complejidad propia de la organización y, en lo referente al campo de la intervención, acompañar sus distintos ritmos y cadencias.

#### 4. La brecha en la decisión

Como se afirmó en un comienzo, el análisis de la decisión a nivel organizacional implica, no solamente la revisión de los factores determinantes del proceso, sean éstos racionales o no, sino aún más, el análisis de sus posibilidades de ejecución. En lo concerniente a los aspectos culturales de las organizaciones, resulta particularmente interesante la revisión de las implicaciones que el grado de ejecución de las decisiones tomadas en cada uno de los niveles, tiene para la cultura de la organización y para la efectividad de la gestión en su conjunto.

Como se observó en la primera parte del texto, el problema de la decisión a nivel organizacional, aunque implica un problema de elección (y desde este punto de vista es que resulta pertinente el análisis de los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones), resulta aún más interesante si se aborda desde el punto de vista de las capacidades organizacionales. Esto es, si se estudia bajo qué condiciones es factible que una decisión sea llevada a la

acción, y qué elementos entran en juego en este proceso.

Diferimos, entonces, de lo planteado por Aktouf, para quien “decidir es transformar una voluntad en acto, es el elemento intermedio entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho” (1998, p. 147). Por el contrario, sostenemos que, si bien la decisión es el puente existente entre el pensamiento y la acción, el acto de tomar la decisión (formar la intención de hacer algo) no conlleva necesariamente la 'operacionalización' o puesta en práctica de dicha decisión. Afirmar lo contrario sería admitir que, para la realización de una acción concreta, bastaría con formar la intención (tomar la decisión) de ejecutarla y 'esperar' que ésta sucediera. El problema de la acción organizacional se reduciría así a un mero problema de elección sin ningún correlato en el campo de la acción.

#### 4.1. El concepto

La inconveniencia de afirmar, en el ámbito teórico, la identidad entre decisión y acción, está dada por el reconocimiento de que, en el campo de la práctica, y no solo en la organización sino también en la vida cotidiana, existe un abismo en ocasiones infranqueable, que el modelo clásico de elección racional no considera. Searle (2000) trata este tema cuando habla del fenómeno de la *brecha*.

En concepto de Searle, la decisión es un fenómeno complejo, cuyo cumplimiento no se da de manera natural y espontánea sino que media todo un encadenamiento de razones. *Los deseos y creencias (en el caso de la decisión individual), o los postulados, políticas y diagnósticos de estados actuales, futuros y deseables*

*(en el caso de la elección a nivel organizacional) no son causa suficiente de la acción, y ello se debe a la existencia de una brecha cuyas implicaciones prácticas no han sido lo suficientemente exploradas*<sup>17</sup>.

Para Searle existen tres tipos de brechas:

Entre el proceso deliberativo y la decisión (formación de una intención previa). Esta brecha se produce en virtud del hecho de que las razones para tomar la decisión no son causalmente suficientes para producirla.

Entre la decisión (intención) y la iniciación efectiva de la acción

Entre la iniciación efectiva de la acción y su continuación hasta su término.

La primera de tales brechas está relacionada con el mecanismo de formación de la decisión. Se ha tratado marginalmente al examinar el hecho de que, dentro de la formación de la intención, intervienen factores no-racionales, tales como los asociados a las variables culturales.

La segunda y tercera brechas, por otro lado (las que existen entre la decisión y la iniciación de la acción y entre ésta y su culminación), son importantes para nuestro análisis en cuanto determinan, a nivel organizacional, la eficacia de la gestión.

La última de tales brechas, en particular, resulta especialmente útil para nuestro análisis organizacional en la medida en que, por lo general, es propia de dos tipos de acciones: a) de aquellas cuya realización toma un período relativamente prolongado de tiempo, y b) de las acciones complejas, entendidas como aquellas para cuya culminación se requiere la articulación recíproca de un conjunto de acciones

subsidiarias.

Puede afirmarse, ante esto, que la acción organizacional posee estas dos características complementarias: por un lado requiere, por lo general, para su realización efectiva de un determinado período de tiempo (cuya magnitud y orientación dependen, como se tuvo oportunidad de comprobar más arriba, del tipo de decisión de que se trate y, por consiguiente, del nivel de complejidad al que responda). Por otro lado, es en esencia una acción compleja, en el sentido dado por Morin (1993) al término.

Estas características propias de la decisión y la acción organizacionales demuestran por qué se observa que, en el terreno de la organización, resulta común el que una decisión no sea en absoluto llevada a la práctica o que, una vez comenzada su realización, ésta no sea concluida.

Desde nuestro punto de vista, y esto resulta vital para el análisis, *el factor temporal es la principal causa de que la existencia de la brecha conduzca a la no-realización de la acción*. Ello se debe, principalmente, a lo que podría denominarse la relajación, a lo largo del tiempo, de las condiciones que determinaron la decisión.

Dichas condiciones pueden ser tanto objetivas (un cambio en las variables que orientaron la toma de la decisión), como subjetivas (el surgimiento de razones disuasivas para la acción entre los actores involucrados).

Tanto en uno como en otro caso, *el factor que determina la 'debilidad de la voluntad' para la realización de la acción es el tiempo que transcurre entre la toma de la decisión y el inicio de la acción organizacional, y entre éste y su término*.

## 4.2. Sus implicaciones

El fenómeno de la brecha<sup>18</sup> como inherente al proceso mismo de toma de decisiones puede estudiarse en la organización, bien sea a partir del dominio de las capacidades (Etkin y Schvarstein, 1995), o desde el punto de vista de la cultura. Desde esta última perspectiva, la brecha resulta un fenómeno atractivo a nivel teórico, no solo en tanto implica de manera neutra la posibilidad de no-realización de la acción, sino precisamente en aquéllos casos en que acarrea esta falta de materialización de la decisión.

En otras palabras, *lo interesante del asunto es el examen de las implicaciones que, sobre la organización en su conjunto, tiene la no realización de la acción en tanto es mediada por el factor temporal presente en la brecha*. Ya se mencionó que una de las críticas al modelo de decisión racional hace referencia al hecho de que éste supone que los deseos y motivaciones son causa suficiente de la acción. En el caso de la organización, supondría que las políticas y

<sup>17</sup> La crítica al modelo clásico de elección racional podría sustentarse, entonces, en dos posturas complementarias: por un lado, está la noción de racionalidad limitada, que parte del reconocimiento de la imposibilidad de poseer un conocimiento pleno con respecto a las posibilidades de acción y a sus consecuencias (imposibilidad que se deriva, ante todo, de la existencia de límites cognitivos en el ser humano) (Simon, 1986). Por otro lado, la crítica de Searle (2000), según la cual la posesión de tal conocimiento no bastaría para el cumplimiento de la acción, debido a la existencia de la brecha.

<sup>18</sup> Ya se tuvo oportunidad de mencionar que, más que una, son en realidad tres los tipos de brechas que se presentan en la articulación entre la decisión y la acción, y que el carácter de cada una varía de acuerdo con los términos que se encuentren a lado y lado de la ecuación. No obstante, las tratamos, en sentido genérico, como una sola debido a que el propósito de su inclusión en el texto es menos el de determinar las características propias de cada una, que el de evidenciar su existencia en tanto fenómeno, en cuyo caso el interés se centra en resaltar sus elementos comunes.

objetivos determinan en su totalidad las decisiones organizacionales en cada uno de los niveles. Lo que muestra la brecha, sin embargo, es que hay muchas otras razones, para cuyo surgimiento el factor temporal es clave, y que llevan al individuo o al grupo a no llevar a la práctica la decisión.

Ahora bien, ¿a qué se hace referencia cuando se afirma que la no-realización de la acción afecta la cultura de una organización o de un grupo social? ¿Cuándo se puede afirmar que tal influencia se ha producido de manera efectiva? La falta de cumplimiento de la acción modifica la cultura de una organización o grupo social en la medida en que, a lo largo del tiempo y de la práctica, entra a formar parte de sus supuestos fundamentales.

La creencia de que el incumplimiento de determinado tipo de decisiones puede resultar una buena estrategia para enfrentar los problemas cotidianos, determinará en adelante buena parte de los valores y prácticas de trabajo en dicha organización o grupo.

Esta falta de cumplimiento en las decisiones se integra en la cultura de una organización o grupo en el momento en que dicha conducta empieza a ser reconocida por sus miembros como una forma enteramente válida para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, lo cual sucede si, durante un período relativamente largo de tiempo, ésta ha sido una herramienta eficaz en este aspecto. En otras palabras, cuando ante determinadas demandas provenientes del entorno de la organización o del grupo, la respuesta recurrente e inducida socialmente es la del no cumplimiento de la decisión, puede decirse que ésta es ya una característica del

grupo cultural que la ha integrado en su acervo de supuestos, valores y prácticas cotidianas.

Más allá de esta consecuencia general, y del hecho de que los dos tipos de brecha tratados aquí empiezan como excepciones que poco a poco se van generalizando, ambos tienen efectos diferentes en lo relacionado con la cultura en la medida en que se refieren a dos tipos distintos de 'incumplimiento' de la decisión. Nos ocuparemos, básicamente, del primer caso, esto es, el de la no-realización de la acción mediada por la brecha que existe entre la decisión y el inicio efectivo de la acción. La consecuencia más importante, en este caso, es la 'desvirtuación' del proceso mismo de toma de decisión organizacional: la decisión no existe por sí misma, sino que existe para la acción; de esta forma, si el no-acatamiento de la decisión deviene una práctica inveterada (e intencionada) en la organización, el proceso mismo de decisión organizacional pierde su carácter de articulador<sup>19</sup> entre el pensamiento y la acción.

Ello sucede, típicamente, cuando todos en la organización saben que una decisión de cierta trascendencia nunca se llevará cabo en la práctica porque la configuración cultural no lo permite, en cuyo caso ni siquiera es necesario preocuparse por el contenido ni las implicaciones prácticas de dicha decisión.

Aunque se presenta en todos los niveles de la organización, las consecuencias de mayor impacto son aquéllas que se producen en el nivel estratégico o de *Evolución*. Así, existen organizaciones de todo tipo en las que una vez superada la que, en términos de sus

participantes, era una 'cultura de la no-planeación', se pasa fácilmente a una 'cultura de la no-ejecución de lo planeado'.

Es claro que la adquisición o imposición sistemática de rutinas y prácticas de planeación (la cual es una suerte de encadenamiento de toma de decisiones de largo plazo) tiene un efecto en la organización en la medida en que moldea los supuestos y las nociones fundamentales de los miembros con respecto a la naturaleza y forma de ejecutar su trabajo. No obstante, si tal esfuerzo no se acompaña de prácticas y procesos continuos de evaluación de resultados, la planeación se convierte en un objetivo en sí misma, sin un correlato en el campo de la acción.

Las personas, en consecuencia, estarán satisfechas con el hecho mismo de planear, sin preocuparse mucho por la operacionalización de lo planeado. En un principio, tal fenómeno se manifiesta en una relativa 'coherencia formal' de las estrategias y programas generales de la organización, con notables deficiencias en lo relacionado con su operacionalización, que se atribuyen, en un principio, a problemas en el diagnóstico estratégico. En esta instancia la deficiencia, por llamarla de alguna forma, bien puede ser detectada sin que se perciban, en el terreno de la práctica organizacional, mayores implicaciones<sup>20</sup>.

No obstante, con el tiempo esta relativa 'coherencia formal' de la estrategia es asimismo descuidada en virtud del extendido reconocimiento de que nunca será puesta en práctica y de que nunca será una herramienta efectiva para orientar la gestión. *Al cabo del tiempo se tiene una situación en la que incluso el proceso mismo de formulación estratégica es desdeñado (con lo cual se pierden sus*

*bondades potenciales en términos de ordenación de actividades para la consecución de objetivos esenciales de supervivencia y crecimiento), y se pasa a un estado en el que predomina la formulación de estrategias, planes y proyectos sin ninguna articulación con las capacidades reales de la organización, y aún con serias limitaciones en los aspectos formales que antes constituían su principal fortaleza.*

### 4.3. El caso de una universidad pública regional en Colombia

Un ejemplo claro de esto último lo constituye una universidad pública colombiana, cuyo proceso de planeación posee unas características que ponen en evidencia las nociones de sus miembros con respecto a la forma de organizar el trabajo y con respecto a la toma de decisiones de largo plazo y a su cumplimiento, y permiten ver los efectos que, sobre la operación de la organización en su conjunto, tiene la no realización de la acción en tanto ésta es causada por la brecha existente entre la toma de la decisión (de largo plazo, en este caso) y su realización. Una breve mención de su caso ilustrará el argumento. La Ley General de Educación colombiana (la Ley 30 de 1992) impone a las universidades la obligación de elaborar un Proyecto

<sup>19</sup> Un articulador entre tantos otros, si se es consecuente con lo dicho hasta el momento en lo que atañe a la inexistencia de un vínculo causal determinante entre la decisión y la acción organizacionales.

<sup>20</sup> Ello se debe al hecho de que, más allá de la estrategia, de la decisión a largo plazo, la organización tiene una dinámica operacional propia, de corto plazo, en la que consume la mayor parte de sus energías y que, para gran parte de sus miembros, construye la noción predominante con respecto al tiempo. En otras palabras, la organización existe, como se afirmó, en un aquí y ahora concretos, determinados por su pasado pero con una cierta independencia con respecto a su futuro (aunque por supuesto existen organizaciones cuyos ritmos y operación actual están determinados por sus estados futuros, en una relación de re-producción)



Educativo Institucional en el que se haga explícito su Proyecto Académico de muy largo plazo (15 años aproximadamente), así como un Plan de Desarrollo que debe estar orientado a la operacionalización, en un lapso menor de tiempo (alrededor de 5 años), del Proyecto Académico a través de la formulación de estrategias, programas, proyectos y planes de acción. El Plan de Desarrollo se constituye así, para una institución universitaria, en su mapa de navegación, cuyo alcance trasciende los límites de una administración particular. En este sentido, se convierte además en un instrumento clave de control en la medida en que sirve de base para evaluar la gestión del cuerpo directivo de la universidad, bajo el criterio del nivel de cumplimiento de sus estrategias y programas.

El autor participó en un programa de investigación en la universidad referida, el cual partía de una problemática puntual alrededor del personal docente adscrito a la institución, y cuyo objetivo principal se refería exclusivamente a la evaluación de la pertinencia de la planta docente existente en ese momento (hace un año y medio, aproximadamente) y la determinación del tipo de personal docente (en términos de perfiles académicos y laborales, modalidad de vinculación, dedicación, etc.) que la universidad requería para cumplir cabalmente con su proyecto académico. El desarrollo de tal objetivo llevó, entre otros aspectos, a una revisión del Proyecto Académico de la Universidad.

Durante el curso de la investigación se hizo evidente que el Plan de Desarrollo de la institución (que, como se mencionó, tiene el propósito de orientar, en el mediano plazo, los objetivos generales consignados en el PEI, constituyéndose en el derrotero de la

institución durante el tiempo de su vigencia) poseía tantas inconsistencias y errores, que resultaba impracticable como instrumento de guía y control de la gestión.

Lo que se encontró, al examinar en detalle el Plan de Desarrollo, es la existencia de serias inconsistencias entre los principios orientadores del plan y la metodología utilizada para su construcción y presentación, así como de errores crasos en Plan de Inversiones: los montos de inversión destinados a cada proyecto nunca coinciden; las sumas correspondientes a los ingresos propios y aquellos provenientes de las demás fuentes de financiación presentan desfases de cerca del 50% del valor total de las inversiones en cada proyecto; un proyecto se consigna más de una vez, asignándole en cada caso una suma de dinero enteramente diferente sin que haya justificación alguna para ello; la sumatoria de las inversiones asociadas a cada subsistema de asignación presupuestal difiere por varios millones de dólares de la sumatoria de los subsistemas tomados como conjuntos de proyectos, etc.

Después de realizar una investigación al respecto, se encontró que la existencia de tales inconsistencias podía atribuirse a las siguientes causas:

El proceso de formulación del plan no fue en realidad tan coordinado ni participativo como se afirmaba. Esta carencia se vio reflejada en que no existió consenso ni sentido crítico alguno en la formulación de los objetivos y principios del plan ni de los programas, subprogramas y proyectos del plan de inversiones.

No hubo un adecuado proceso de capacitación en la metodología utilizada

para la proyección de escenarios con base en la cual se formuló el Plan de Desarrollo.

No existió criterio alguno para la selección de los proyectos de inversión consignados finalmente en el Plan. Cada individuo o unidad consultada formuló el proyecto que tenía en mente de manera independiente, sin un previo examen de su pertinencia ni de su viabilidad técnica y financiera y, aún, sin evaluar si existía una verdadera intención de ejecutarlo. Se confundió la cantidad de proyectos de investigación con la calidad y con la pertinencia con respecto al Proyecto Académico de la universidad.

Revisada la versión final del Plan, se pudo inferir que, una vez escrito, el documento nunca fue revisado ni corregido por los funcionarios responsables de su elaboración ni por las instancias correspondientes de la Universidad. Tal circunstancia evidencia, no solamente la debilidad del proceso de planeación en la Universidad, sino aún más, los supuestos y nociones que subyacen al mismo. La promulgación de un Plan de Desarrollo implica un encadenamiento de decisiones de largo plazo, cuyo desarrollo determinará en gran medida el destino de la Universidad y, de alguna forma, el de sus participantes. Por tal razón, no se puede pensar que dicho documento (cuyos errores fueron encontrados tras una revisión nada minuciosa: saltaban a la vista tras una lectura poco atenta) haya sido elaborado por un equipo académico de alto nivel, revisado y corregido por las instancias directivas de cada facultad, aprobado por un Consejo Académico, defendido por un rector como logro sobresaliente de su gestión, aprobado por un Consejo Superior

Universitario y, finalmente, publicado y divulgado corrientemente durante un período de más de dos años, sin suponer asimismo un infinito desdén, por parte de todos los involucrados, por el proceso de planeación en sí mismo.

Dado que se daba por supuesto que la estrategia formulada nunca se llevaría a la práctica, se asumió, por parte de los participantes en la organización, que el proceso mismo de toma de decisiones organizacionales a largo plazo no merecía mayor importancia. Las consecuencias no se han hecho esperar: la fluctuación del punto de contacto entre la decisión y la acción organizacionales, que se pudo observar patentemente en el ejercicio de planeación pero que se manifiesta a diario en la actividad cotidiana de la universidad, ha traído como consecuencia un creciente ambiente de deslegitimación de la gestión y la pérdida de gobernabilidad a largo plazo. *Así, la brecha existente entre la decisión y la acción estratégicas, cuyo resultado invariablemente se traducía en la no – operacionalización de lo proyectado, llevó a los participantes a suponer que, en toda circunstancia, el resultado sería el mismo: formulación de intenciones sin ningún efecto en el campo de la acción.*

Esta situación resulta tanto más difícil de cambiar en cuanto el sustrato de las causas que la produjeron es esencialmente cultural. Se requieren acciones de ruptura de alta trascendencia para que el ambiente de credibilidad en la efectividad de la toma de decisiones de largo plazo renazca y se pueda llegar a una situación en que la Universidad, en tanto organización, retome el ejercicio de pensarse a largo plazo sobre bases firmes y de transitar el camino que la lleve al futuro que desea para sí y para sus integrantes.

## 5. Conclusiones

El artículo ha pretendido hacer dos aportes a la discusión con respecto al tiempo y la decisión. El primero de ellos se refiere a la importancia de analizar las variables culturales al estudiar el problema de la decisión. Se parte del reconocimiento de que la organización es un tipo particular de formación social, caracterizada porque gran parte de las relaciones que se establecen entre sus participantes se sustentan en factores afectivos, no-rationales. A partir de ello, se sostiene que el estudio de la toma de decisiones a nivel organizacional debe considerar la influencia de los factores no-rationales en el proceso.

Resulta por ello interesante el análisis del problema desde la perspectiva de la cultura organizacional, ya que, en lo relacionado con el problema de la decisión, esta aproximación permite comprender la influencia que las variables contextuales y los factores derivados de la interacción social tienen sobre la toma de las decisiones. Además, permite reconocer las diferentes subculturas que conforman una organización, cada una de las cuales corresponde a un nivel de complejidad y una lógica particular, y comprender los distintos tipos de decisiones que se toman cada nivel y la noción temporal que les es propia. A este respecto, el modelo de Génelot permite comprender que una persona puede encontrarse, y de hecho se encuentra, inmerso en más de un nivel de complejidad en función de la naturaleza propia de sus funciones en la organización, de tal forma que su comportamiento estará orientado por lógicas distintas dependiendo de la circunstancia en que se encuentre y del rol que deba asumir en cada circunstancia;

lógicas, circunstancias y roles que determinarán pautas culturales y nociones temporales diferentes, las cuales deben ser identificadas por la dirección para poder lograr la 'sincronización' o el acompasamiento entre los diversos ritmos de la organización.

El segundo aporte del artículo se refiere al reconocimiento de la existencia de una brecha entre la decisión y la acción organizacionales, fenómeno que ha sido poco estudiado en la literatura sobre toma de decisiones. A este respecto, se definieron los distintos tipos de brecha y se examinaron los efectos que tiene la no-operacionalización de las decisiones de largo plazo en la cultura organizacional. Se mostró cómo la inveterada falta de cumplimiento de la acción modifica la cultura de una organización o grupo social en la medida en que, a lo largo del tiempo, entra a formar parte de sus supuestos fundamentales. Ello ocurre cuando dicha conducta empieza a ser reconocida por los miembros como una forma enteramente válida para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, lo cual sucede si, durante un período relativamente largo de tiempo, ésta ha sido una herramienta eficaz a este respecto. Ello conduce a la desvirtuación del proceso mismo de toma de decisiones en la organización, cuyas consecuencias son más graves en el nivel de formulación de la estrategia. Este efecto se hace patente en el ejemplo presentado, en el que la brecha existente entre la decisión y la acción estratégicas, cuyo resultado invariablemente se traducía en la no-operacionalización de lo proyectado, llevó a la formación de una cultura reacia a la previsión y al deterioro de la capacidad de gestión de la universidad.

## Referencias

- Aktouf, O. (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Gaëtan Morin, Univalle.
- Ansoff, H. I. (1986) *La estrategia de la empresa*. Barcelona : Ediciones Orbis.
- Cadet, B (2000) “Les irrationalités décisionnelles”. En : *Actes du 2e colloque de l’A2ID*. Décembre.
- Dupriez, P. et Vanderlinden, B. (2002) “Balises pour le management interculturel”. En : *La Semaine Internationale 2001 Recueil des interventions*. Groupe ICN, Université Nancy 2.
- Easton, A. (1978) *Decisiones administrativas con objetivos múltiples*. México: Editorial Limusa.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995) *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires : Editorial Paidós.
- Génelot, D. (1998) *Manager dans la complexité*. París: INSEP Éditions.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and organizations. Software of the mind*. U.S.A.: Mc Graw-Hill.
- Luhmann, N. (1990) *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Barcelona : Ediciones Paidós.
- Maréchal, J. P. (1999) *Éléments d’analyse économique de la firme*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Mayntz, R. (1987) *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. M., Ghoshal, S. (1999) *El proceso estratégico*. Ed. Europea Revisada. Madrid: Prentice - Hall.
- Morgan, G. (1995) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega Editores.
- Morin, E. (1993) *El Método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra
- Rocher, G (1985) *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Editorial. Herder.
- Searle, J. (2000) *Razones para actuar. Una teoría del libre albedrío*. Barcelona: Ediciones Nobel.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schick, F. (1999) *Hacer elecciones. Una reconstrucción de la teoría de la decisión*. Madrid: Editorial Gedisa.
- Simon, H. A. (1972) *El Comportamiento Administrativo*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Simon, H. A. (1986) *Los límites de la razón humana*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sivadon, P. Fernandez, A. (1987) *Tiempo de trabajar, tiempo de vivir*. Barcelona: Editorial Herder.
- Thévenet, M. (1992) *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.